

# Planejamento Estratégico e Orçamentário sem complicações





## Qual o nível deste material?

### Básico

Este conteúdo é ideal para aqueles que estão dando os primeiros passos no mundo da Gestão Empresarial. Aqui o conteúdo será abordado de uma forma didática e simples.

### Intermediário

Os materiais de nível intermediário são destinados para pessoas que já estão familiarizadas com os termos relacionados a Gestão Empresarial. Estes materiais possuem um conteúdo um pouco mais aprofundado.

### Avançado

Os materiais de nível avançado, são mais complexos e por isso exigem um maior nível de conhecimento sobre Gestão empresarial. Ideais para profissionais com bastante experiência na área e que estejam sempre buscando novos conhecimentos.

# Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>Definindo a Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>6</b>
Missão.....	7
Visão.....	9
Valores.....	11
<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>Planejamento Estratégico, Tático e Operacional...17</b>	
Análise e Matriz Swot.....	19
Planejamento Estratégico.....	26
Planejamento Tático.....	28
Planejamento Operacional.....	30
<b>Orçamento Empresarial.....</b>	<b>32</b>

<b>Simulação de Cenários.....</b>	<b>36</b>
E como se faz isto?.....	38
<b>Acompanhamento e Gestão Orçamentária.....</b>	<b>40</b>
O que acompanhar.....	42
<b>Revisões Orçamentárias.....</b>	<b>44</b>
<b>Balanced Scorecard (BSC).....</b>	<b>47</b>
Criação do Mapa Estratégico.....	49
Definição dos Indicadores e Metas.....	51
Definição das Ações Estratégicas.....	56
Resumindo.....	59
<b>3 Dicas para fechar com chave de ouro .....</b>	<b>60</b>
Desk14.....	64
Treasy.....	65

# Introdução



**Desk 14**  
Collaboration for Teams

# Introdução

Desenvolver **um bom Planejamento Estratégico e Orçamentário** é o primeiro passo para o sucesso de qualquer negócio. Por isso, duas empresas especialistas no assunto, [Desk14](#) e [Treasy](#), se uniram para criar este e-book.

O material tem a missão de não só auxiliar sua empresa a criar o Planejamento Estratégico e montar um Orçamento Empresarial para seu negócio, como também trazer **dicas** e mostrar algumas das **melhores práticas** para garantir que as ações e metas planejadas sejam alcançadas.

Para começar, a primeira dica é que você envolva os principais líderes de sua empresa neste processo. Se for uma empresa pequena (e for possível), envolva todos os seus colaboradores.

Recomendamos isto porque muitos gestores desenvolvem seu Planejamento Estratégico e Orçamentário sozinhos ou envolvendo apenas a alta liderança e isso pode causar algumas dificuldades na execução. Já quando são envolvidas pessoas de todos os níveis da empresa, você passa a conhecer melhor seus desafios e **os colaboradores se sentirão mais engajados na execução do que foi planejado, afinal, eles fizeram parte do plano.**

De preferência, reserve um espaço e um tempo fora da empresa ou ao menos garanta que todos os envolvidos poderão ficar focados nas atividades do Planejamento, sem que sejam interrompidos pelas tarefas diárias do negócio.

Tudo pronto? Então mãos a obra!

# Definindo a Missão, Visão e Valores





# Definindo a Missão, Visão e Valores

O primeiro passo para um planejamento *best-in-class* é a **definição da Missão, Visão e Valores** de sua empresa. Esta é certamente uma das formas mais simples e ao mesmo tempo poderosas de inspirar, motivar e engajar todos na empresa.

Estes três fundamentos são de extrema importância e servirão de “direcionadores” da empresa rumo ao sucesso, sendo os pilares para construção de todo o restante do Planejamento.

Não seja leviano com esta etapa e dedique todo o tempo que for necessário para definir um conjunto de Missão, Visão e Valores **único e que faça sentido** para sua empresa.

Sem mais delongas, vamos ver mais detalhes de como construir cada um deles:





# Missão

A **Missão** é a **declaração concisa do propósito fundamental da organização**, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada. A Missão é como o DNA da empresa, definindo a sua identidade e não costuma mudar ao longo do tempo.

Por exemplo, na Desk14, a missão é **“Ajudar as empresas a oferecerem um atendimento com mais qualidade”**, já a Missão da Treasy é: **“Simplificar a Gestão Orçamentária das Organizações”**. Simples e objetivo, não acha?

E realmente não precisa complicar. O importante é que a Missão **comunique de forma clara e objetiva** a todos na empresa o que se espera de seu trabalho e também como a organização quer ser reconhecida por seus clientes.



# Visão

Já a **Visão** representa um estado futuro para a empresa, onde ela deseja chegar, o que quer alcançar. Diferente da Missão, a Visão é criada para um período de tempo pré-determinado, portanto a visão pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento que organização se encontra.

A Visão deve facilitar as respostas para as perguntas como:

- O que a empresa quer se tornar?
- Aonde queremos chegar?
- Em que direção devemos apontar os esforços dos dirigentes e colaboradores?
- Para onde os recursos investidos estão levando a empresa?
- O que eu estou ajudando a construir?

Uma dica fantástica é que o enunciado da Visão deve conter tanto **aspiração** como **inspiração**.



# Visão

A **aspiração** de tornar-se "algo" e também a **inspiração** de porque esse "algo" deve merecer e valer a pena o esforço para ser concretizado. Ou seja, a Missão deve gerar orgulho em todos os envolvidos por estarem participando da construção dessa Visão e inspirá-los a buscar por isto.

A Visão também precisa ser prática, realista e visível. Colocando de outra forma, a Visão deve mostrar a todos onde e quando a empresa quer chegar. **É aqui que a maioria das empresas erra!** Não se trata em criar uma frase vaga para colocar na parede de entrada e no site da empresa, mas sim viver essa Visão de forma radiante e transmitir a equipe, clientes, fornecedores onde vê o seu negócio dentro de 3, 5, 10, 20 ou mesmo 100 anos a frente.



# Valores

Uma vez definida a Missão (quem sua empresa é) e a Visão (aonde ela quer chegar), precisamos definir algumas “regras” para o jogo, ou seja, **de quais Valores não podemos abrir mão.**

Existem muitas formas de se atingir um objetivo (Visão), mas precisamos ter em mente quais são os **princípios ou crenças que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões** de todas as pessoas envolvidas na busca dos seus objetivos para que a empresa exerça sua Missão e busque alcançar sua Visão.

Na Treasy temos uma série de valores que nos ajudam a nos manter resilientes e focados em nossa Missão e Visão. Alguns exemplos de nossos valores fundamentais são:

**Foco no Estratégico:** as decisões diárias, por mais corriqueiras que sejam, devem ser tomadas olhando para o futuro, para nossa Visão. Quando precisamos decidir, pensamos: “como essa ação vai nos ajudar a alcançar os objetivos estratégicos?”.

**Melhoria Contínua:** nada está bom o bastante que não possa melhorar. Kaizen neles!

**Sem mi mi mi:** somos EBA e não UFA! Ficamos contentes com oportunidades e encaramos de frente os problemas. Eles nos ajudam a amadurecer muito mais rápido.

# Valores

Uma das empresas que admiramos muito e que tem uma lista de valores fantástica é a Zappos, que podemos dizer aqui (por enquanto) que é uma “loja de sapatos”. Veja os valores deles:

- Entregue um "UAU" através dos serviços
- Abraze e conduza mudanças
- Crie diversão e um pouco de maluquice
- Seja aventureiro, criativo e cabeça aberta
- Procure sempre por crescimento e aprendizado
- Crie relacionamentos abertos e honestos por meio da comunicação
- Crie um time positivo e um espírito de família
- Faça mais, usando menos
- Seja apaixonado e determinado
- Seja humilde

Muito de nossa cultura de relacionamento com clientes, funcionários, parceiros e fornecedores aprendemos com o livro Satisfação Garantida (Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose), escrito por Tony Hsieh o fundador da Zappos.

E ao conhecer a empresa e sua história você compreende que **a Zappos não é apenas uma loja de sapatos**. É um lugar onde entusiastas por sapatos podem encontrar mais gente interessada em seguir e compartilhar dessa paixão.



# Valores

E aqui vai uma **DICA PARA PENSAR FORA CAIXA**: na hora de definir os valores de sua empresa, fuja dos chavões como Respeito, Confiança, Integridade, Comprometimento, etc... De forma alguma estamos dizendo que estes valores não são importantes, muito pelo contrário. O que acontece é que já são a base de nossos relacionamentos sociais e comerciais e não deveriam ser tratados como diferenciais.

Portanto, vá além e identifique quais são os valores que realmente importam para sua empresa, sempre lembrando que **a declaração da Missão, Visão e Valores é a forma mais simples e poderosa de uma empresa inspirar, engajar e motivar sua equipe**, praticando os princípios que levaram a empresa ao

sucesso e respondendo o que a organização se propõe a fazer e para quem.

Vamos encerrar por aqui este assunto, mas para você se aprofundar, recomendamos estes dois posts:

- [Missão, Visão e Valores – A forma mais simples e poderosa de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa.](#)
- [Missão, visão e Valores - Porque são tão importantes](#)

E **por favor, não siga em frente sem parar para pensar e definir a Missão, Visão e Valores de sua empresa**. Seguir em frente sem estas definições é como tentar construir um arranha-céu sem trabalhar antes nas fundações.

# Cultura Organizacional





# Cultura Organizacional

A declaração de Missão, Visão e Valores é o primeiro passo para **criação da Cultura Organizacional de sua empresa** e aqui, novamente, é necessário extremo cuidado! Uma vez criada a cultura organizacional, provavelmente essa cultura se manterá *ad infinitum* e o esforço para mudá-la (caso necessário) será gigantesco!

Terry Deal e Arthur Kennedy, dois consultores da McKinsey escreveram um livro chamado **Cultura Corporativa: Os Ritos e Rituais na vida corporativa**, onde apontam que toda empresa tem uma cultura, e essa cultura é uma abreviação para “o jeito que a gente faz as coisas na nossa empresa”.

Essa Cultura Organizacional tem quatro ingredientes essenciais:

- **Valores/ Crenças:** definem a filosofia para tudo que a empresa faz, essencialmente, o que ela representa (falamos disto no capítulo anterior, sobre Valores).
- **Histórias/ Mitos:** histórias inspiram contando como os fundadores e funcionários superam obstáculos e finalizam as tarefas necessárias para alcançar os objetivos;
- **Heróis:** pense sobre o que é recompensado e celebrado, como você se torna um herói dentro da organização;
- **Rituais:** e por fim, crie rituais pensando em que e como a empresa celebra suas conquistas.



# Cultura Organizacional



Uma boa Cultura Organizacional pode ser a chave para uma empresa vencedora, mas também pode ser o ingrediente central para o fracasso caso não seja tratada com o cuidado e atenção que merece.

Inclusive recomendamos o aprofundamento no tema com este artigo, uma adaptação de um artigo publicado por Steve Blank em seu blog recentemente:

- [Cultura Organizacional – Usando Histórias, Heróis, Rituais e Cultura para promover a Inovação e Melhoria de Resultados.](#)

# Planejamento Estratégico, Tático e Operacional





# Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Agora que você já definiu as bases estratégicas sobre as quais sua empresa será construída, chegou a hora de começar a fazer alguns planos mais “tangíveis”.

Vamos dividir estes planos em 3 etapas: o **Planejamento Estratégico**, o **Planejamento Tático** e por fim o **Planejamento Operacional**.





# Análise e Matriz SWOT

Mas antes de começarmos a criar os Planejamentos Estratégico, Tático e Operacional para sua empresa, precisamos saber onde ela se encontra, no que ela é boa e no que talvez precise tomar mais cuidado. Para isto, vamos fazer um parêntese rápido aqui para conhecermos a ferramenta ideal para esta tarefa: a **Matriz SWOT**.

Dentro da Gestão do Desempenho Empresarial, a **Análise SWOT** é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro.

Análise SWOT ou Matriz SWOT nada mais é do que um exercício de reflexão, que nos ajuda a entender melhor o contexto em que o negócio está inserido e pode ser aplicada na análise de qualquer tipo de cenário, desde a criação de um blog até a gestão de uma multinacional.

O termo SWOT vem do inglês: **F**orças (**S**trengths), **F**raquezas (**W**eaknesses), **O**portunidades (**O**pportunities) e **A**meaças (**T**hreats), sendo conhecido no Brasil também como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A essa altura você pode estar se perguntando: “Mas esse e-book não é sobre planejamento? Então porque estou analisando meu negócio agora?”.



# Análise e Matriz SWOT

A resposta é simples: se você quer chegar em algum lugar, precisa saber exatamente onde está, quais são as oportunidades que irão lhe ajudar a chegar onde deseja e quais são as ameaças que podem lhe atrapalhar.

E a Matriz SWOT faz exatamente isso, dividindo a análise de sua empresa em duas grandes óticas:

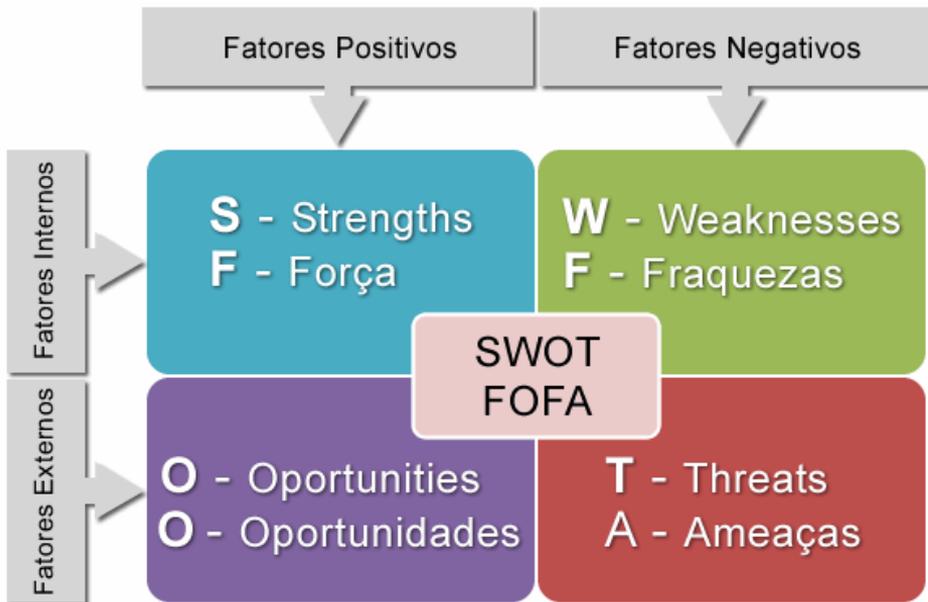
- **Análise do ambiente interno:** quando fazemos a análise das **Forças e Fraquezas**, estamos falando aqui de **fatores internos e gerenciáveis**. Ou seja, uma vez que sua empresa conheça quais são suas forças, ela pode trabalhar para manter e tornar estes pontos mais fortes a cada dia. E conhecendo as fraquezas, pode tomar as ações necessárias para corrigi-las ou evita-las.

- **Análise do ambiente externo:** já as **Oportunidades e Ameaças** são **fatores externos** a organização e **não temos como manipulá-los diretamente**. Mas nem por isto sua empresa deve deixar de monitorar as oportunidades e ameaças. Uma vez que sua empresa conhece quais são as oportunidades do ambiente em que está inserida, pode atuar pró-ativamente para aproveitar estas oportunidades. E conhecendo as principais ameaças do cenário em que se encontra, é possível atuar para minimizar os riscos e impedir que estas ameaças afetem os resultados da companhia.

Basicamente, olhando para estas duas grandes óticas, a análise SWOT se resume a quatro listas que devem ser elaboradas:



# Análise e Matriz SWOT



**Forças (análise do ambiente Interno):** como o próprio nome diz, neste quadrante devemos elencar todas as forças e vantagens internas da empresa em relação a seus concorrentes. Algumas perguntas que podem ajudar aqui são:

- Quais as nossas melhores atividades e processos?
- Quais são nossos melhores produtos?
- Quais são nossos melhores recursos?
- Qual é a nossa maior vantagem competitiva?



# Análise e Matriz SWOT

**Fraquezas (análise do ambiente Interno):** aqui temos o oposto. Neste quadrante precisamos levantar quais as principais desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

De forma bem sincera e honesta, é preciso saber quais são as fraquezas da organização que prejudicam de alguma forma o negócio, fazendo perguntas como:

- Nosso pessoal está devidamente capacitado?
- Nossas matérias-primas são de qualidade?
- Nossos processos são confiáveis?
- Conhecemos nossa concorrência?

**Oportunidades (análise do ambiente Externo):** são as forças externas que influenciam positivamente o negócio, os aspectos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa. Por serem fatores externos, não temos como influenciar estes aspectos, porém é extremamente importante conhecer cada um deles para que sua empresa possa se preparar para aproveitar estas oportunidades. Algumas perguntas que podem ajudar aqui:

- Alguma política pública de ampliação de crédito que possa alavancar as vendas?
- Alguma redução temporária de impostos que possa nos beneficiar?
- Algum evento esportivo ou cultural na região que possamos aproveitar?



# Análise e Matriz SWOT

**Ameaças (análise do ambiente Externo):** por fim temos os aspectos negativos e com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa, ou seja, o oposto das oportunidades. As ameaças devem ser tratadas com bastante cautela, pois podem prejudicar não apenas o Planejamento Estratégico da empresa, mas também os resultados. Aqui, as perguntas sobre o cenário econômico continuam valendo, mas olhando pela ótica negativa, como:

- Alguma nova política de tributação pode afetar nossa Margem de Contribuição?
- A variação cambial pode tornar inviável a importação de matérias-primas?

- Algum grande concorrente entrando em nosso mercado?

## Criando a sua Matriz SWOT

Montar a Matriz SWOT de sua empresa é muito mais simples do que talvez você possa estar imaginando, principalmente trabalhando de forma colaborativa.

Para isto, comece reunindo sua equipe e crie sua matriz em um quadro ou um flip chart dividindo um grande quadrado em 4 quadrantes menores, como no desenho abaixo:



# Análise e Matriz SWOT





# Análise e Matriz SWOT

Em seguida, faça um *brainstorm* com todos, preenchendo cada quadrante e refletindo sobre cada item que for adicionado. Analise cada um dos fatores que foram listados nos quadrantes.

Para suas forças, reflita com sua equipe sobre como torná-las ainda mais fortes para sua empresa se diferenciar no mercado e sobre suas fraquezas, pense quais ações podem ser tomadas para que elas sejam contornadas e não prejudiquem o negócio.

Para suas oportunidades, pense em como aproveitá-las para o bem da empresa e sobre as ameaças, o que sua empresa pode fazer para se proteger, caso esta ameaça venha a se tornar realidade.

Crie um Plano de Ação para suas reflexões e fique atento. Com essa análise, certamente sua empresa estará mais preparada para preparar um Planejamento Estratégico mais coerente e com maiores chances de sucesso.

E para conhecer mais sobre matriz SWOT, sugerimos a leitura desses dois artigos:

- [Análise SWOT – Conhecendo as cartas do jogo e aumentando as chances de vitória de sua empresa](#)
- [Análise SWOT Aplicada: conceito e estudo de caso](#)



# Planejamento Estratégico

Uma vez que você definiu a Missão, Visão e Valores para sua empresa, pensou sobre as bases da Cultura Organizacional e mapeou os ambientes internos e externos da sua empresa com ajuda da Matriz SWOT, chegou a hora de começar a planejar efetivamente.

E dentro da sequência de Planejamento, tudo começa com o **Planejamento Estratégico**, onde você deve definir as estratégias com foco no **longo prazo** da empresa. Nesta etapa é preciso buscar sempre ter uma visão holística da companhia e sem entrar muito em detalhes, afinal **o Planejamento Estratégico geralmente é feito para um período de 5 a 10 anos** e seria bastante complicado e muito pouco provável acertar tantos detalhes para um período tão futuro.

O importante aqui é levar em conta todos os **fatores internos e externos**, por exemplo, o cenário econômico global e a situação do mercado em que a empresa atua.





# Planejamento Estratégico

Além da Análise SWOT, outra ferramenta bem útil aqui é a metodologia de criação de Metas e Objetivos SMART.

Essa é uma metodologia bem bacana para definir as **Metas e Objetivos** a serem alcançados pela empresa dentro do horizonte que está sendo projetado de uma forma que todos na empresa possam entender os planos e assim se comprometerem por completo.

Alguns exemplos de objetivos estratégicos:

- Aumentar a satisfação dos clientes em 20%;
- Reduzir os custos produtivos em 15%;
- Elevar o índice de capacitação dos funcionários em 30%;

Para deixar mais simples, separamos algumas questões fundamentais que podem ajudar na hora de realizar o Planejamento Estratégico de sua empresa:

- Onde estamos?
- Aonde queremos chegar?
- O que valorizamos?

É importante ressaltar que apesar de o Planejamento Estratégico ser criado para um horizonte tão longo, é essencial que ele seja revisado e atualizado constantemente. Se isto não ocorrer, os planos sofrem um sério risco de ficarem obsoletos e serem abandonados dentro da empresa.



# Planejamento Tático

Avançando um pouco, o próximo passo é a criação do **Planejamento Tático**. Estes são planos com foco no **médio prazo** e com um pouco menos de detalhes que o Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com uma boa visão holística.

Uma das principais diferenças do Planejamento Estratégico para o Planejamento Tático é que o primeiro é voltado para a organização com um todo, já o segundo já começa a ser mais orientado as áreas e departamentos da empresa, sendo o **detalhamento com os meios para atingir os objetivos e metas**. Ou seja, podemos dizer que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada setor, para cada área da empresa.

No Planejamento tático as projeções também são feitas para um período um pouco menor, **geralmente de 1 a 3 anos**. E nesta etapa que vamos ter os planos de marketing, os planos de produto, planejamento de pessoal e tudo isto resultando no planejamento financeiro empresarial, com a visão geral de entradas e saídas da companhia para o período que está sendo planejado.

Para facilitar o entendimento, separamos também algumas questões a serem abordadas:

- O que fazer?
- Dá para fazer?
- Vale a pena fazer?
- Quando vamos fazer (macro)?



# Planejamento Tático

A partir do Planejamento Tático temos como saída os **Objetivos Táticos** para cada unidade específica da organização (marketing, vendas, desenvolvimento de produto, etc.).

**IMPORTANTE:** estes objetivos devem ser criados de forma a garantir que os Objetivos Estratégicos sejam alcançados. Ou seja, os objetivos táticos são o desdobramento dos objetivos estratégicos em partes menores.

Alguns exemplos de Objetivos Táticos:

- Garantir que os chamados de clientes sejam atendidos em no máximo 01 dia;
- Garantir que nenhum produto seja comercializado com defeito;
- Garantir que 100% dos funcionários possuam alguma graduação relacionada ao negócio;

É fundamental pensar no **Planejamento Tático como a conexão entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional** (que vamos ver na sequência).



# Planejamento Operacional

Por fim, temos o **Planejamento Operacional** com planos bem mais focados no **curto prazo**, geralmente elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de **métodos, processos e sistemas** a serem utilizados para alcançar os objetivos globais.

Estes são planos **bem mais detalhados que as etapas anteriores**, especificando as pessoas envolvidas, cada uma de suas responsabilidades, atividades, funções e divisão de tarefas além dos equipamentos e recursos financeiros necessários para colocar os planos em prática.

Como resultado da etapa de Planejamento Operacional geralmente obtemos **Planos de Ações e Cronogramas** das atividades que precisam ser

desenvolvidas dentro do período de tempo que está sendo planejado. Uma ferramenta muito útil nesta etapa é o 5W2H que auxilia a empresa a montar os Planos de Ações sem esquecer nenhum detalhe importante.

Veja abaixo alguns exemplos de Objetivos Operacionais:

- Implantar um sistema de relacionamento e gestão de chamados de clientes;
- Implantar um programa de controle de qualidade;
- Fechar parceria com uma universidade para capacitar os funcionários.



# Planejamento Operacional

Na hora de pensar no Planejamento Operacional de sua empresa, além das informações do 5W2H, algumas questões que podem ajudar são:

- Como fazer?
- Quem vai fazer?
- Qual o prazo esperado?
- Quais as ferramentas e recursos necessários?
- Quanto vai custar?
- Quais as alternativas?

Além disto, é essencial uma **avaliação dos riscos** de cada atividade planejada, bem como a definição de **planos de contingência** para caso um desses riscos se concretize.

Para se aprofundar no assunto, recomendamos o artigo [Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!](#)

# Orçamento Empresarial





# Orçamento Empresarial

Chegou a hora de partirmos para um “Numbers Game” onde vamos basicamente transformar este Planejamento Estratégico, Tático e Operacional em números.

E é isso mesmo, simples assim! Depois que sua empresa definiu seus **Objetivos Estratégicos**, os subdividiu em **Objetivos Táticos** para cada área da empresa e criou planos de ação para os **Objetivos Operacionais**, o próximo passo é transformar tudo isto em números com ajuda do Orçamento Empresarial.

O Orçamento Empresarial de uma empresa é geralmente composto pelo:

- Orçamento de Vendas
- Orçamento de Deduções sobre Vendas (Impostos, Comissões etc.)
- Orçamento de Custos Variáveis (Custos de Produção ou Compra de Mercadorias)
- Orçamento de Gastos com Pessoal
- Orçamento de Despesas Operacionais
- Orçamento de Investimentos
- Orçamento Financeiro (Empréstimos ou Investimentos que vamos ver a frente)



# Orçamento Empresarial

Se você já acompanha o blog do [Treasy](#), provavelmente já leu aqui uma das frases que mais repetimos por aqui: **“o Orçamento Empresarial é a tradução do Planejamento Estratégico em números”**.

No Orçamento Empresarial, os planos de marketing de sua empresa se tornarão Projeções de Despesas, os planos de vendas virarão Metas de Receita, os planos de contratação de funcionários serão convertidos em Projeções de Gastos com Pessoal, a compra de computadores e equipamentos serão Projeções de Investimentos e assim por diante.

Assim, sua empresa possuirá um plano completo de quanto precisa faturar, quais são os limites de custos e despesas que precisa respeitar, quais

investimentos precisa realizar e poderá acompanhar os números ao longo do ano, verificando se está caminhando para alcançar sua Visão ou se precisa de algum ajuste na operação. Chamamos isto de Acompanhamento e Controle Orçamentário (que vamos ver mais na sequência).

Se você ainda não utiliza o Orçamento Empresarial (Budget) na gestão de sua empresa, confira o material completo ([e-book](#) + [webinar](#)) que preparamos para auxiliar nos primeiros passos! Basta clicar nos links abaixo para fazer o download do e-book ou assistir ao webinar:

- [Webinar: Orçamento Empresarial na prática](#)
- [E-book: Guia prático do Orçamento Empresarial](#)



# Orçamento Empresarial

E se você quiser conhecer ainda mais desta prática, confira um post matador que preparamos e é um [Guia Completo da Gestão Orçamentária com tudo que você precisa saber em um só lugar!](#)



# Simulação de Cenários





# Simulação de Cenários

Com o Orçamento de sua empresa em mãos para o próximo ano **chegou a hora de avaliar alternativas**. É aí que entram as **Simulações de Cenários**.

A Análise e Simulação de Cenários é perfeita na hora de desenvolver novas estratégias e avaliar os ganhos e perdas de cada um dos possíveis caminhos que podem ser tomados. De forma geral, este tipo de análise auxilia a explorar os diversos rumos que sua empresa pode seguir e então escolher seguir aquele que melhor condizer com os objetivos (Visão) e que vão gerar os melhores resultados com o menor esforço.

A **Análise de Cenários é crucial na gestão de qualquer empresa**, auxiliando na previsão de situações futuras mais diversas.

E é de senso comum que empresas que adotam a Simulação de Cenários em sua gestão **reagem melhor a mudanças**, são mais **preparadas para aproveitar oportunidades** e criam **melhores planos para solucionar problemas** que possam aparecer durante o percurso.

## E como se faz isto?

Na prática, Simular Cenários é muito simples e consiste basicamente em **partir de um Orçamento base já existente e criar diversos modelos derivados deste**, onde são alteradas variáveis chave para o modelo de negócios da empresa e então avaliado os impactos nos Resultados (DRE) e no Fluxo de Caixa.



## E como se faz isto?

Algumas empresas chegam a criar dezenas de Simulações de Cenários, mas você pode começar com bem menos e mesmo assim já estará muito a frente da maior parte das empresas no Brasil (incluindo seus concorrentes).

Nossa sugestão é começar com duas Simulações, sendo:

- Um **Cenário Otimista**, onde a ideia central é prever um ambiente extremamente favorável para sua empresa, em que todas as metas de Faturamento sejam batidas, as Despesas fiquem abaixo dos limites estabelecidos e assim por diante...
- E um **Cenário Pessimista** em que o oposto acontece, prevendo as piores situações de

Receita, Despesas e Investimentos para seu negócio.

Mas não é porque é uma simulação que você vai “chutar uns valores loucos”. Ao definir um novo Cenário, você deve utilizar projeções possíveis de serem realizadas, **simulando as situações e mudanças mais prováveis** e sempre lembrando que o que for definido e homologado, vira a nova meta a ser batida.

Alguns exemplos de premissas que podem ser utilizadas para simular cenários:

- Abertura de novos canais de marketing e vendas (impacto nas receitas);



## E como se faz isto?

- Contratação de novos vendedores (impacto nas receitas e nas despesas);
- Corte ou contratação de pessoal (impacto na lucratividade);
- Alteração de Prazos Médios de Pagamento ou Recebimento (impacto no caixa).

Este tipo de análise, também pode ser utilizado para tomar decisões mais simples, como realizar a aquisição de um novo equipamento ou a contratação de uma única pessoa. O importante é que os gestores tenham o hábito construir cenários futuros e avaliar os ganhos e perdas de cada ação, antes de tomar sua decisão.

Lembrando que **o segredo de um bom planejamento está em fazer as perguntas corretas!** São inúmeras as Premissas Orçamentárias (variáveis) que podem ser alteradas causando impacto nos resultados planejados de seu negócio.

Essas premissas vão variar de acordo com o porte ou ramo de atuação de cada empresa, mas é de extrema importância que você como CEO ou CFO, **conheça quais são as que realmente importam para o seu negócio** e utilize isto para simular cenários e se preparar para os mais prováveis, criando planos de ação para aproveitar oportunidades e minimizar riscos.

# Acompanhamento e Gestão Orçamentária





# Acompanhamento e Gestão Orçamentária

Se você (assim como nós aqui da Treasy e Desk14) já tem um pouco mais de estrada, deve lembrar daquele comercial do Gelol da década de 90 que dizia “não basta ser pai, tem que participar”. Na Gestão Orçamentária é mais ou menos por aí: **não basta planejar, é preciso acompanhar!**

Um dos erros mais comuns (e um dos mais graves) na Gestão Empresarial é criar um ótimo Planejamento, seguindo todos os passos anteriores e depois abandoná-lo em uma “gaveta”.

Em inglês, Planejamento e Orçamento são **Planning and Budgeting**. Digo isto, porque em inglês fica mais claro com “ing” no final das palavras, que indica que elas estão no gerúndio. Ou seja, o Planejamento e

Orçamento devem ser vistos como instrumentos “vivos” e dinâmicos dentro da organização e usados desta forma.

Para isto, é essencial termos em mente 3 termos chave:

- Acompanhamento Sistemático dos Resultados
- Melhoria Contínua
- Revisões Orçamentárias



## O que acompanhar

Dentro da Gestão Orçamentária, temos as informações em 3 “tempos”: passado, presente e futuro, que geralmente nos referimos como planejado, realizado e histórico. É em cima destes 3 tempos que vamos construir nossas análises:

- A primeira delas é a análise **Planejado x Histórico** que nos mostra se o que o que planejamos faz sentido. Com poucas exceções, toda empresa busca crescer ano a ano. Se ao comparar seu planejamento com o histórico do ano anterior, você não obtiver um cenário de crescimento, uma luz amarela deve acender! Recomendo aqui uma análise mais detalhada do seu planejamento para entender os motivos da retração.

- Também precisamos acompanhar regularmente o **Planejado x Realizado** que nos diz se os objetivos e metas planejados estão sendo alcançados. É normal que hajam desvios e nem tudo sai como planejamos, mas se as coisas estiverem fugindo demais ao esperado, podem ser necessárias ações mais “enérgicas” para retomar o curso planejado (ou aproveitar as oportunidades, caso os desvios sejam positivos).
- Por fim, mas não menos importante, temos também a análise **Realizado x Histórico** que semelhante a primeira, compara os resultados obtidos com os resultados do ano anterior, mostrando se a empresa está realmente melhorando seus resultados e crescendo anualmente.



## O que acompanhar

**Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje!**

O uso do Orçamento Empresarial ajuda sua empresa a criar a mentalidade “data driven” ou seja, todas suas **decisões devem ser embasadas em fatos e números**. Assim, um dos maiores ganhos que uma empresa obtém com a implantação da Gestão Orçamentária é a criação de um **referencial comparativo muito claro e objetivo** para auxiliar na tomada de decisões.

E com os dados, vem de brinde a possibilidade de adotar a **Melhoria Continua como filosofia**. Ou seja, você planeja e depois acompanha os resultados, **identificando o que está saindo como esperado e o que está desviando** e atua para **corrigir estes desvios**. Além disto, com os dados orçamentários sua empresa pode comparar o quanto está crescendo mês a mês.

**PARA REFLEXÃO:** você já parou para pensar que se todo dia sua empresa conseguir melhorar apenas 1% o seu resultado, no final de um ano a **melhoria acumulada vai ser de mais de 3.600%**? Parece inalcançável não é? Mas melhorar 1% por dia é simples, certo? Portanto, adote o **PDCA** como ferramenta de melhoria continua do Planejamento Estratégico e Gestão Orçamentária de sua empresa e torne isto realidade!



# Revisões Orçamentárias





# Revisões Orçamentárias

**Planejar e acompanhar é ótimo, mas revisar é preciso!** Como já falamos antes, planejar é fundamental, porém, nem sempre o cenário planejado se concretizará. Isto pode acontecer por diversos motivos, como:

- Mudanças nas Políticas Públicas;
- Mudanças na Cultura Social;
- Alterações do Macro Cenário Econômico (Crescimento, Desenvolvimento ou Crise);
- Entrada de novos concorrentes no mercado;
- Alterações nas demandas dos consumidores;

- Ou outras inúmeras outras variáveis não controláveis.

Quando os cenários previstos não ocorrem por influencias destas variáveis externas ou mesmo devido a mudanças na visão estratégica da empresa, a revisão das Metas Orçamentárias é fundamental.

Damos a isto o nome de **Revisões Orçamentárias**, que apesar do nome complicado, são simplesmente o processo de reavaliação das metas planejadas para um determinado horizonte de tempo. Você deve realizar uma Revisão Orçamentária em sua empresa assim que notar que os planos atuais já não fazem mais sentido ou estão defasados.



# Revisões Orçamentárias

O mais comum entre as empresas brasileiras é realizar o Orçamento anualmente com **revisões semestrais**, mas empresas com modelos de negócios mais dinâmicos é preciso pensar em até mesmo **revisões trimestrais** do seu Planejamento Orçamentário.

Isso porque as coisas mudam e precisamos mudar com elas **quando necessário**. Ou seja, é preciso analisar sistematicamente os resultados para identificar quando pode ser necessária uma Revisão Orçamentária, mas se o tempo passou e os planos ainda continuam pertinentes, talvez não seja necessário alterá-los. Resumindo: revisar os planos é bom, mas quando for preciso.



# Balanced Scorecard (BSC)





# Balanced Scorecard (BSC)

Além da Gestão Orçamentária (que apresenta de forma numérica os planos de sua empresa), outra poderosa ferramenta para acompanhamento dos planos e metas é o **Balanced Scorecard (BSC)**.

O Balanced Scorecard cria um Sistema de Indicadores interligados olhando para 4 perspectivas do negócio: Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, perfeito para detalhar como iremos alcançar nossos objetivos.

Cada uma dessas quatro perspectivas deve possuir seus objetivos estratégicos, que são interligados por relações de causa e efeito. Por exemplo, uma melhoria no processo de produção (Processos Internos) pode gerar um melhor resultado financeiro.

Para criar nossa estratégia no BSC, vamos trabalhar em 3 etapas:

1. Criação do mapa estratégico
2. Definição dos indicadores e Metas
3. Definição das ações estratégicas

# Criação do Mapa Estratégico

Neste momento, é preciso identificar os principais objetivos de cada uma das quatro perspectivas do BSC e em como eles se relacionam para que a visão da empresa a longo prazo seja alcançada.

Aqui, ainda não vamos nos preocupar com valores ou metas a serem alcançadas. Neste momento, é preciso refletir sobre as necessidades de melhoria em cada uma das 4 perspectivas do Balanced Scorecard.

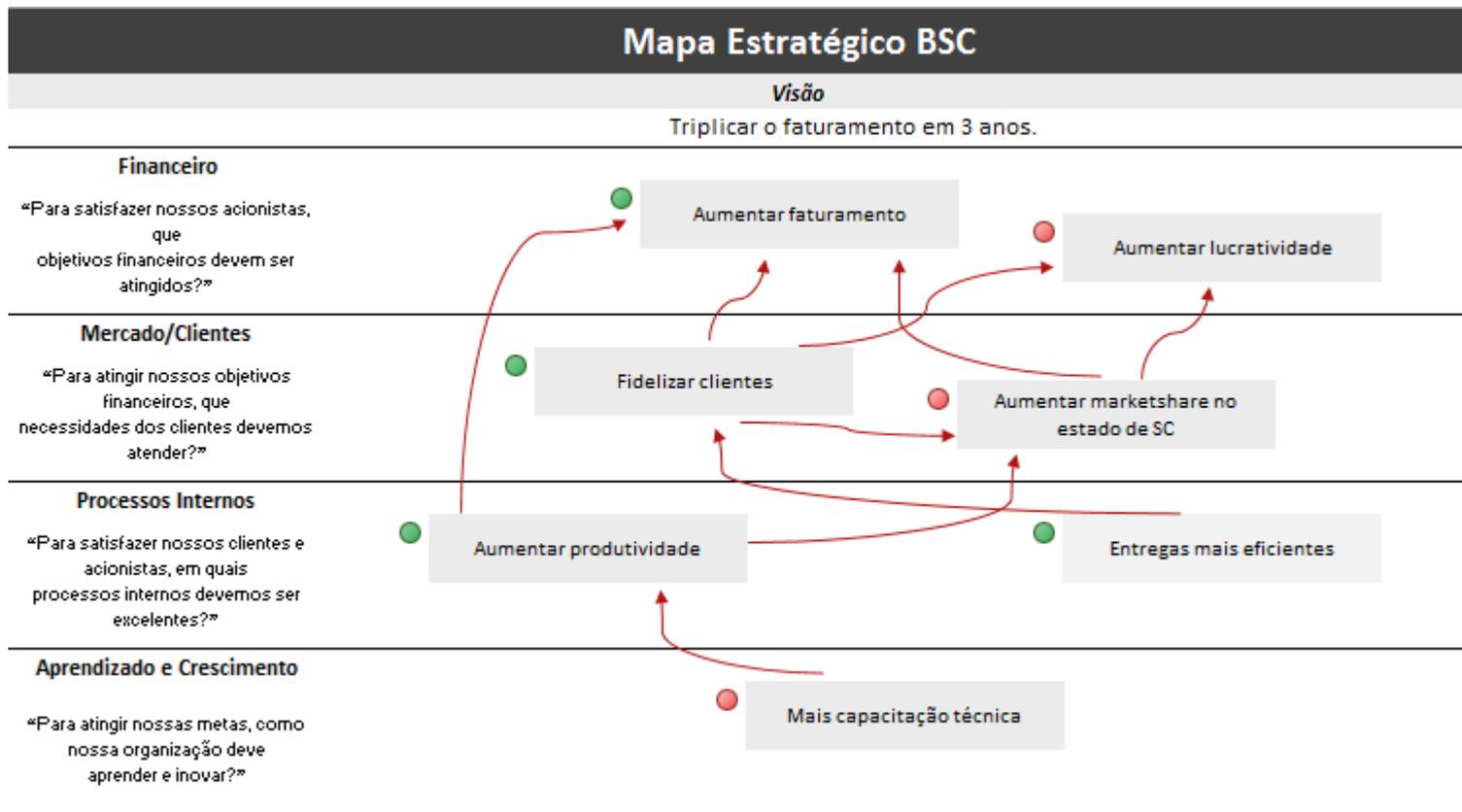
O mais importante nesse momento é que cada um dos objetivos traçados possa contribuir de alguma forma para a melhoria dos processos, se conectando com a Visão macro do Planejamento.

O Objetivo Estratégico deve ser algo que possa ser mensurado com clareza, pois posteriormente serão criados indicadores para saber se cada objetivo está sendo alcançado. Então, evite objetivos muito abstratos, como “Melhorias no processo”. Caso defina um objetivo desta forma, é preciso ter claro como será possível mensurar este objetivo.

Veja um exemplo de um mapa estratégico e como os objetivos operacionais se conectam em busca da Visão macro do negócio:



# Criação do Mapa Estratégico





# Definição dos Indicadores e Metas

Agora que temos a visão do nosso mapa estratégico, devemos definir os Indicadores e Metas para cada objetivo. Afinal, o que não é medido não pode ser gerenciado.

A criação dos Indicadores fará com que tudo que foi planejado possa ser monitorado constantemente. Dessa forma, a empresa pode acompanhar se está no caminho certo e caso identifique um problema no meio do caminho é possível corrigi-lo a tempo, tomando as ações necessárias para que o planejamento estratégico continue sendo seguido.

Crie ao menos um Indicador para cada Objetivo Estratégico que foi definido anteriormente no Mapa Estratégico. Defina também com que frequência cada um desses indicadores serão medidos, por

exemplo, se o objetivo operacional é Aumentar o Faturamento, seu indicador provavelmente será a Receita de Vendas e a frequência de controle será mensal.



# Definição dos Indicadores e Metas

Objetivo	Indicador	Frequência
Aumentar faturamento	Receita de vendas	Mensal



# Definição dos Indicadores e Metas

Após os Indicadores criados, chegou a hora de definir Metas para cada um deles. A definição das Metas irá nos ajudar a saber se estamos no caminho certo, comparando o que foi realizado com o que estava planejado.

Lembre-se sempre que as Metas de cada Objetivo precisam estar interconectadas e coerentes com a Visão do negócio. Por isso, a maneira mais fácil de calcular as metas é começando pelos objetivos da parte de cima do Mapa Estratégico.

Por exemplo: Se a Visão da empresa é aumentar o Faturamento em 50% em um ano, você precisa calcular quanto vai precisar aumentar a Receita de Vendas, quanto precisa crescer em *Market Share* e quanto precisa aumentar sua produção para que o resultado seja atingido e assim por diante.

Crie uma forma de acompanhar seus Indicadores comparando com as metas estabelecidas e uma rotina de acompanhamento. Veja este exemplo:



# Definição dos Indicadores e Metas

Perspectiva : Financeiro						
Objetivo: Aumentar faturamento						
Indicador: Receita de vendas						
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Meta	R\$ 50.000,00	R\$ 52.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 56.000,00	R\$ 58.000,00	R\$ 60.000,00
Realizado	R\$ 55.000,00	R\$ 55.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 57.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 54.000,00



# Definição dos Indicadores e Metas

Para complementar este tópico, separamos 4 artigos sobre o tema para você poder se aprofundar:

- [Indicadores de Desempenho - O Guia definitivo para sua empresa - Parte 01](#)
- [Indicadores de Desempenho - O Guia definitivo para sua empresa - Parte 02](#)
- [Indicadores de Desempenho para Startups - O que qualquer CEO de uma empresa nascida para crescer rápido precisa saber!](#)
- [5 Indicadores de Desempenho fundamentais para gestão obtidos facilmente no DRE de sua empresa](#)



# Definição das Ações Estratégicas

Quase tudo pronto!!!

Já sabemos onde queremos chegar e temos um caminho traçado. Porém, precisamos detalhar melhor esse caminho, afinal, se definimos nossas metas precisamos saber exatamente como vamos fazer para alcançá-las.

Sugerimos para isto a criação de um Plano de Ações seguindo o modelo 5W2H e definindo quais medidas serão tomadas para atingir cada meta estabelecida. Defina ao menos uma ação para cada Indicador. Por exemplo, se você definiu como objetivo operacional melhorar a capacitação da equipe, como indicador a Quantidade de Horas de Treinamento Oferecidas, e como meta aumentar essas horas em 30%, precisa dizer no plano de ação

o que vai fazer para aumentar essas horas de capacitação. Neste caso, a ação pode ser a contratação de uma empresa de consultoria ou a definição de um instrutor interno.

O importante do 5W2H é que nele você irá definir prazos e responsáveis para cada ação. Porém, é fundamental que este plano seja sempre monitorado e os responsáveis cobrados por cada ação não executada, caso contrário, todo o Planejamento Estratégico do negócio pode ser afetado.

Veja este exemplo de plano de ação:

# Definição das Ações Estratégicas

O que	Quem	Quando	Como	Porque	Onde	Quanto
Melhorar capacitação	Rafael	30/11/2015	Contratar consultoria	Evitar retrabalhos	Empresa	30 horas



# Resumindo

Após seguir todos esses passos, sua empresa já deve ter seu Planejamento Estratégico no modelo do Balanced Scorecard e neste ponto, você deve ter em mãos os seguintes materiais:

1. Mapa Estratégico com os Objetivos Estratégicos definidos e interligados
2. Tabela com Indicadores e Metas definidos para cada Objetivo Estratégico
3. Plano de Ações detalhando as ações para cada indicador

Para se aprofundar no assunto, confira estes dois artigos sobre Balanced Scorecard e sobre o modelo 5W2H:

- [Aplicando o BSC na prática!](#)
- [Plano de Ação 5W2H: Uma ferramenta fundamental no dia a dia do gestor](#)

# 3 Dicas para fechar com chave de Ouro





## 3 Dicas para fechar com chave de ouro

### **9 em cada 10 empresas falham na execução do seu planejamento estratégico!**

Isto significa que o grande desafio não está na definição da estratégia e sim na sua execução. Por isso, vamos lhe dar algumas dicas de como garantir que tudo que foi planejado até agora se torne realidade.

#### **Passo 1: Divulgue!**

Divulgue o planejamento estratégico para toda a empresa.

Saber dos objetivos da empresa, quais suas metas de crescimento e onde ela quer chegar motiva seus colaboradores a quererem crescer com o negócio. Um

Planejamento Estratégico com uma visão clara de crescimento e ações bem definidas, faz com que a equipe se sinta confortável e que possa criar uma harmonia entre seus planos pessoais e profissionais.

Uma visão clara de crescimento também passa mais credibilidade para clientes e acionistas, mostrando seriedade na gestão e aumenta o comprometimento dos líderes em alcançar seus objetivos.

#### **Passo 2: Avalie sempre**

Tudo que foi planejado precisa ser constantemente monitorado, é preciso saber se as ações estão sendo executadas dentro dos prazos definidos e se as metas para cada indicador estão sendo alcançadas.



## 3 Dicas para fechar com chave de ouro

Aplique a metodologia PDCA para monitorar e agir. Destine ao menos uma hora por semana para avaliar este ciclo e garantir que seu planejamento está em dia.

De preferência, organize-se com ferramentas que lhe permitam ter esse acompanhamento mais próximo. Seja em uma planilha eletrônica compartilhada com todos os envolvidos ou um sistema específico, é importante que todas as informações estejam sempre atualizadas e disponíveis.

### **Passo 3: Faça reuniões de acompanhamento regularmente**

Ao menos uma vez por mês revise seu planejamento junto com a equipe.

Reveja todas ações executadas e atualize seus Indicadores, comparando com as Metas que haviam sido definidas.

Se algum indicador não atingiu a meta, identifique os motivos junto a sua equipe e complemente seu plano de ação com novas ações para corrigir o que não ficou de acordo com o esperado.

Desta forma, é possível que desvios no meio do caminho sejam evitados e as novas ações possam corrigir possíveis falhas a tempo.

E se você quiser mais dicas sobre como garantir a aplicação do seu planejamento estratégico, confira estes posts que preparamos sobre:



## 3 Dicas para fechar com chave de ouro

“Planejamento Estratégico, como tirar do papel e aplicá-lo no dia a dia” e uma lista com “5 erros comuns na aplicação do Planejamento Estratégico”.

### Lembrando que...

Este e-book traz um conjunto de dicas para a criação de um Planejamento Estratégico e Orçamentário sem complicações, utilizando algumas das metodologias mais consagradas do mercado, mas existem diversos outros modelos e metodologias disponíveis, cada qual com as suas vantagens e desvantagens.

Independente de qual sua escolha, o fato de ter a iniciativa de criar um Planejamento Estratégico e Orçamentário já é um primeiro passo. Também é

importante ressaltar que nenhum planejamento é perfeito e tudo faz parte de um aprendizado, quando mais se faz, mais se aprende. O importante é dar o primeiro passo para evoluir.

Porém, a criação do Planejamento Estratégico é de fato só o primeiro passo, porque o maior desafio está em sua aplicação. A aplicação de um bom Planejamento Estratégico requer muita disciplina, organização, persistência, liderança e uma comunicação eficaz.

Estes fatores são fundamentais para se colher os frutos desejados. Esperamos que as dicas apresentadas nesse e-book possam lhe ajudar não só a criar seu Planejamento Estratégico, mas colocá-lo em prática ajudando sua empresa a alcançar seus objetivos.



## **Desk14 é o NOVO EMAIL, que gerencia o atendimento a clientes e organiza suas equipes**

- Visualize as pendencias por cliente ou equipe
- Acompanhe prazos de resposta
- Defina e cobre prioridades
- Visualize relatórios de atendimento

### **Saiba mais**

[www.desk14.com](http://www.desk14.com)

[contato@desk14.com](mailto:contato@desk14.com)

[facebook.com/Desk14ONovoEmail](https://facebook.com/Desk14ONovoEmail)

Equipes mais  
produtivas

Clientes mais  
satisfeitos

+ Resultados  
para a sua empresa

O Treasy é a **solução completa de Planejamento e Controladoria**, onde sua empresa pode aplicar de forma fácil e rápida todos os conceitos e metodologias deste guia.

Confira alguns dos **recursos** que temos **disponíveis** para auxiliar sua empresa a melhorar continuamente seus resultados financeiros:

- Orçamento Empresarial
- Simulações e Cenários
- Acompanhamento Planejado x Realizado
- Análises Gerenciais
- Relatórios e Indicadores
- Integração com seu ERP e contabilidade

Além do software especializado, podemos auxiliar também com a adoção da Metodologia de Gestão Orçamentária e implantação das melhores praticas de gestão que estão contribuindo com a melhoria contínua dos resultados financeiros de nossos clientes em todo o Brasil.



**Converse com um Especialista**

[contato@treasy.com.br](mailto:contato@treasy.com.br)

+55 (47) 3431-7322



# Treasy

Planejamento e Controladoria

# Desk 14

Collaboration for Teams